



**Programa Mundial de Alimentos**

**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva  
Roma, 12-16 de junio de 2017**

---

Distribución: general

Fecha: 12 de mayo de 2017

Original: inglés

Tema 6 del programa

WFP/EB.A/2017/6-H/1/Add.1

Asuntos financieros, presupuestarios y de recursos

**Para examen**

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

---

## **Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo sobre los cambios en materia de recursos humanos**

### **Antecedentes**

1. La dirección del PMA acoge con satisfacción la auditoría externa sobre los cambios en materia de recursos humanos y las recomendaciones formuladas por el Auditor Externo.
2. En el cuadro recapitulativo adjunto se exponen las respuestas preparadas por la Dirección de Recursos Humanos del PMA.

---

#### **Coordinador del documento:**

Sr. A. Marianelli  
Director Adjunto  
Dirección de Recursos Humanos  
Tel.: 066513-3750

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LOS CAMBIOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 1:</b> El Auditor Externo recomienda que, con arreglo a las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección (DCI) de las Naciones Unidas, se aclaren los criterios aplicables a la contratación de las distintas categorías de empleados, a fin de ajustar a la realidad los principios declarados.	Dirección de Recursos Humanos (HRM)	Recomendación parcialmente aceptada. La dirección hace hincapié en que las realidades operacionales que requieren flexibilidad y el modelo de financiación del PMA no siempre favorecen del todo la aplicación más estricta de las disposiciones de la política. Actualmente, la HRM está elaborando un marco oficial de dotación de personal para recordar a los directivos encargados de la contratación las opciones de que disponen para dotarse del personal que necesitan.	2017
<b>Recomendación 2:</b> El Auditor Externo recomienda que se reexaminen exhaustivamente las remuneraciones que se aplican a la hora de contratar consultores nuevos para ajustarlas en mayor medida a las prácticas de mercado, manteniéndolas incluso ligeramente por encima de estas para atraer a los mejores candidatos.	HRM	Recomendación aceptada. Se está llevando a cabo un examen exhaustivo: hay un plan de proyectos en el que se proponen mejoras y un examen de las remuneraciones, que está esperando la aprobación de la dirección; se ha presentado al personal directivo de la HRM una propuesta provisional, y se están estudiando otras posibles modalidades contractuales.	2017
<b>Recomendación 3:</b> El Auditor Externo recomienda que se realice de forma periódica —por ejemplo, trimestralmente— una síntesis de los principales componentes de toda la nómina financiada por el PMA.	HRM	Recomendación aceptada.	2018
<b>Recomendación 4:</b> El Auditor Externo recomienda: a) que la Sede y los despachos regionales ejerzan una mayor supervisión sobre los exámenes de la dotación de personal y su estructura, en especial para reducir la marcada heterogeneidad de los medios disponibles en materia de gestión de los recursos humanos sobre el terreno, y b) que todas las oficinas en los países y los despachos regionales realicen sistemáticamente exámenes de este tipo cada dos o tres años, y que sobre la base de estos se formule un plan de acción concreto, con un calendario preciso.	HRM	Recomendación parcialmente aceptada. La HRM ha comenzado una actividad de divulgación a fin de desarrollar y actualizar los recursos disponibles para realizar los exámenes de la dotación de personal y su estructura. Una vez desarrolladas la metodología y las herramientas para una planificación integral de la fuerza de trabajo, el PMA podrá concentrarse en el establecimiento de un proceso coherente de planificación de la plantilla que permita abordar de forma proactiva los cambios orgánicos y limitar los exámenes de la dotación de personal y su estructura realizados <i>a posteriori</i> /como respuesta reactiva. Sin embargo, aunque la dirección acepta parcialmente la recomendación, la Sede no supervisará directamente los exámenes de la dotación de personal y su estructura sobre el terreno, ya que en el marco de la reestructuración de las oficinas en los países dicha función corresponde a los despachos regionales.	2017

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LOS CAMBIOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
		<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>El marco de la nueva hoja de ruta integrada permite a las oficinas en los países armonizar más sistemáticamente los objetivos estratégicos con las estructuras, talentos y aptitudes institucionales. En cuanto al calendario, los exámenes deberían realizarse al mismo tiempo que se lleva a cabo cualquier examen importante de los planes estratégicos para los países (probablemente cada 4 o 5 años más bien que cada 2 o 3 años, para no sobrecargar innecesariamente las oficinas en los países). En algunas oficinas en los países podrían ser necesarios exámenes más frecuentes con el fin de realizar la labor de armonización provisional que fuera necesaria para ajustar los perfiles del personal y dotarse de las nuevas competencias y del talento que se necesiten. La HRM está planificando llevar a cabo una capacitación exhaustiva en junio de 2017 sobre estructura orgánica, evaluación de puestos, exámenes de la dotación de personal y su estructura, y otros temas relacionados con la hoja de ruta integrada, tales como desempeño, talento y aprendizaje; esta capacitación, destinada a los especialistas en recursos humanos sobre el terreno, capacitará a este personal para que preste un mejor apoyo a las oficinas en los países en la gestión de la esfera centrada en el personal de la hoja de ruta integrada.</p>	
<p><b>Recomendación 5:</b> El Auditor Externo recomienda que se establezca un marco para la gestión anticipada de la fuerza de trabajo y las competencias, que esté estrechamente vinculado a los exámenes de la dotación de personal y su estructura a nivel local.</p>	HRM	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>El PMA está elaborando una metodología y modelos de planificación de la fuerza de trabajo para aumentar la coherencia de la planificación y el análisis, ayudar a determinar deficiencias en materia a nivel de estructura orgánica, talentos y competencias y, por último, prestar un apoyo consistente a la realización de ajustes orgánicos importantes (exámenes de la dotación de personal y su estructura). El PMA ha comenzado a elaborar un marco de planificación institucional de la fuerza de trabajo que se aplicará experimentalmente en los servicios de nutrición y en las oficinas en los países en el tercer trimestre de 2017.</p>	2017

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LOS CAMBIOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 6:</b> El Auditor Externo recomienda que se establezca un procedimiento para contratar a los consultores que incluya —salvo en el caso de excepciones motivadas por una auténtica situación de urgencia y formalmente autorizadas— la solicitud abierta de candidaturas y un proceso de selección efectivamente competitivo.	HRM	Recomendación aceptada. La dirección examinará la política a tales efectos. La aplicación de la recomendación requerirá mayores recursos para respaldar la iniciativa.	2017
<b>Recomendación 7:</b> El Auditor Externo recomienda que se garantice que los expedientes de contratación contengan todos los documentos que habrán de verificarse para garantizar el cumplimiento de los procedimientos y su calidad.	HRM	Recomendación aceptada. El recurso al sistema de contratación en línea para todas las modalidades contractuales permitirá aplicar esta recomendación de manera sistemática.	2017
<b>Recomendación 8:</b> El Auditor Externo recomienda que se realice un análisis a medio plazo de la posibilidad de introducir un sistema de remuneración parcial vinculada al desempeño, aplicable al personal directivo.	HRM	Recomendación parcialmente aceptada. El análisis formará parte del plan de trabajo de 2018.	2018
<b>Recomendación 9:</b> Para fortalecer la cultura de evaluación del desempeño entre los empleados del PMA, el Auditor Externo recomienda que se prosiga la labor de comunicación y sensibilización a este respecto, en particular entre los supervisores directos, para estimularlos a llevar adelante este procedimiento de evaluación de modo eficaz. Podría considerarse a este propósito el uso de indicadores del desempeño para medir la calidad de las evaluaciones realizadas por los supervisores directos.	HRM	Recomendación aceptada.	2018

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LOS CAMBIOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 10:</b> El Auditor Externo recomienda que se someta a auditoría interna periódicamente una muestra de las evaluaciones de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE), para que la Dirección de Recursos Humanos pueda efectuar un seguimiento en mayor medida cualitativo y determinar más eficazmente qué esferas requieren mejoras.	HRM	Recomendación aceptada.	2017
<b>Recomendación 11:</b> El Auditor Externo recomienda que se finalice rápidamente el proyecto de crear una lista de personal directivo de reserva para diversificar las categorías de empleados desplegados sobre el terreno y garantizar de este modo la eficacia de las operaciones de emergencia.	HRM	Recomendación aceptada. En 2016 ya se había elaborado y presentado al Comité Directivo Superior un proyecto de propuesta de una lista de personal directivo de reserva. Una vez concluido el examen de las intervenciones de emergencia institucionales, actualmente en curso en la Dirección de Preparación para la Pronta Intervención en Emergencias y de Apoyo a las Intervenciones en Caso de Crisis (OSE), será más fácil determinar el camino a seguir con respecto al despliegue de personal directivo en situaciones de emergencia.	2017
<b>Recomendación 12:</b> El Auditor Externo recomienda que todo cambio en la situación contractual de un número importante de empleados en una oficina en el país esté condicionado a que se realice un análisis previo, riguroso y prudente de los posibles costos adicionales generados y de su modalidad de financiación.	HRM	Recomendación parcialmente aceptada. Es necesario seguir trabajando para determinar la forma de analizar mejor los posibles costos e incorporar dicha información en la toma de decisiones a nivel de los países, entre otras cosas a través de los procesos de planificación de la fuerza de trabajo que contribuyen a la formulación de los planes estratégicos para los países.	2017

<b>RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LOS CAMBIOS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Recomendaciones de la auditoría externa</b>	<b>Dependencia responsable</b>	<b>Respuesta de la dirección del PMA</b>	<b>Plazo de aplicación</b>
<b>Recomendación 13:</b> El Auditor Externo recomienda que se pida a los directores de las oficinas en los países que durante los exámenes de la dotación de personal y su estructura consideren la posibilidad de asignar algunos puestos internacionales al personal nacional de categoría profesional.	HRM	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>El análisis de las tendencias de los exámenes de la dotación de personal indica que las oficinas en los países dedican más atención a reducir la plantilla internacional de categoría profesional y a nacionalizar los puestos, cuando es posible. En el estudio de las herramientas relativas al examen de la dotación de personal y su estructura y en las presentaciones hechas a las oficinas en los países se formulan recomendaciones para que se evalúe la posibilidad de nacionalizar algunos puestos internacionales. En todos los exámenes de la dotación de personal y su estructura se analiza atentamente el uso de las modalidades contractuales y la posibilidad de nacionalizar los puestos internacionales.</p> <p>Los procesos relacionados con la hoja de ruta integrada actualmente en curso respaldarán la planificación de la fuerza de trabajo a nivel de los países, incluido el análisis de las categorías de personal necesarias para poder alcanzar los objetivos de la estrategia nacional.</p>	2017
<b>Recomendación 14:</b> El Auditor Externo recomienda que se estudie la posibilidad de mejorar la pirámide de niveles del personal nacional de categoría profesional financiando la creación de puestos adicionales en niveles superiores mediante la supresión de puestos internacionales de categoría profesional de nivel equivalente.	HRM	<p>Recomendación parcialmente aceptada.</p> <p>(Se refiere a la respuesta a la recomendación 13.) Gracias a la nueva reserva de talento, el personal nacional de categoría profesional tendrá la posibilidad de que se lo tome en consideración para cubrir puestos de categoría profesional de contratación internacional, según sus aspiraciones de carrera. Paralelamente, en el marco de la hoja de ruta integrada y de los exámenes de la dotación de personal y su estructura, las oficinas en los países están considerando la nacionalización de algunas funciones actualmente desempeñadas por personal internacional de categoría profesional.</p>	2018